

# Capítulo 1

## O Conselho

### Definição e Atribuições do Conselho

Alguns aspectos precisam ser enfrentados quando a empresa decide que é hora de constituir um Conselho de Administração ou Consultivo.

O papel do Conselho é mais amplo do que o controle financeiro e orçamentário, pois visa a proteção e a valorização do patrimônio dos sócios, bem como a busca pelo equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, além de uma eventual solução de conflitos societários e organizacionais. Um órgão plural e qualificado é o ambiente propício a uma apreciação coletiva da vida corrente da empresa e seu futuro.

O Conselho exerce o papel dos acionistas de administrar a empresa com maior proximidade, encurtando o distanciamento e a pouca frequência das assembleias anuais, semestrais ou extraordinárias. Não obstante a constituição do Conselho ser obrigatória para companhias abertas, sua criação proporciona funções muito úteis a qualquer empresa acima de um determinado porte, seja aberta ou não, familiar ou heterogênea.

O Conselho de Administração foi instituído pela Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6.404/76) com a finalidade de criar um órgão deliberativo para as companhias abertas, aquelas empresas que têm seus valores mobiliários — ações ou debêntures — negociados publicamente, em bolsas de valores ou outros mercados, assunto que está descrito no anexo do presente livro.

A complexidade das relações societárias, familiares e operacionais, além do porte, da capacidade financeira e da necessidade de planejar a sucessão executiva, constituem aspectos que devem ser levados em conta quando se decide pela instalação de uma estrutura de Governança Corporativa em determinada empresa, o que resultará na constituição de um Conselho.

Como o estabelecimento do Conselho de Administração envolve responsabilidades patrimoniais dos Conselheiros, mesmo diante de alguns mecanismos existentes para a minimização do risco, como seguros específicos, recomenda-se que nas empresas de capital fechado adote-se a instituição do Conselho Consultivo, de forma que não se envolva o patrimônio direto dos Conselheiros não detentores de participação societária na empresa; estes estariam em posição desnivelada em relação aos sócios, sobretudo

por atuarem enquanto Conselheiros de forma independente, na qualidade de profissionais liberais.

Eleito pela Assembleia de Acionistas ou pela Reunião de Sócios, o Conselho deve ter conhecimento pleno dos valores da empresa e dos propósitos e crenças dos sócios, para, assim, zelar por seu aprimoramento contínuo e sua perenidade no longo prazo. Deve, ainda, administrar e prevenir situações de conflitos de interesses ou divergência de opiniões, de modo que o interesse da empresa sempre prevaleça. Igualmente, ele tem o dever de representar os interesses universais da empresa, e não somente dos acionistas que o elegeram. Assim, os sócios ou acionistas em Assembleia ou Reunião, conscientes da complexidade da gestão, devem estar atentos para que a composição do Conselho possa abranger esses aspectos com a competência, a assiduidade, a persistência e a responsabilidade necessárias.

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (CMPGC/IBGC) destaca, dentre as competências do Conselho, deliberar sobre:

- Planejamento estratégico;
- Estrutura de capital;
- Decisões de financiamento e investimento;
- Operações de fusões, aquisições e reestruturações societárias;
- Seleção, remuneração, avaliação e destituição do executivo principal (usaremos aqui a expressão em inglês *Chief Executive Officer*, abreviada para CEO) e da auditoria independente;
- Seleção e destituição dos demais executivos sob proposta do CEO;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Monitoramento dos riscos corporativos;
- Supervisão do relacionamento entre executivos e as demais partes relacionadas (*stakeholders*);
- Acompanhamento da gestão sob os aspectos financeiros e operacionais (planejamento, orçamento, fluxo de caixa, entre outros), e ainda no que diz respeito aos controles internos e às alçadas de decisão;
- Regimento Interno do Conselho;
- Aprovação do Código de Conduta da organização.

O Conselho deve deliberar e aprovar as estratégias e a orientação geral dos negócios, que deverão ser implementados pelos executivos. Ressalta-se que os Conselheiros não devem, em princípio, interferir nos detalhes dos assuntos operacionais, mas têm o poder de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário.

O papel do Conselheiro é mais amplo e complexo do que um exame sobre o orçamento e os resultados financeiros. O CMPGC torna esse papel claro ao afirmar que a missão do Conselho é:

*“proteger e valorizar o patrimônio, bem como otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.”*

## Tipos ou Perfis de Conselheiros

Existem três tipos de Conselheiros, que serão destacados a seguir: o Conselheiro Interno, o Conselheiro Externo e o Conselheiro Independente.

### 1. CONSELHEIRO INTERNO

O Conselheiro Interno é aquele que, cumulativamente ao assento no Conselho, desempenha outra função na empresa, como a de diretor ou funcionário. É comum que o CEO ou outro executivo componha o Conselho, mas recomenda-se que este tipo de Conselheiro não ocupe a posição de Presidente do Conselho ou componha determinados comitês temáticos, em razão de conflitos de interesses como, por exemplo, na hipótese do diretor do departamento de contabilidade fazer parte do comitê de auditoria.

### 2. CONSELHEIRO EXTERNO

Por sua vez, o Conselheiro Externo é definido pelo CMPGC/IBGC como aquele que não tem vínculo atual com a sociedade, mas não é independente, como nos casos de ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos. Tais Conselheiros são geralmente membros não acionistas da empresa, ou sem ligação com estes.

### 3. CONSELHEIRO INDEPENDENTE

Já o Conselheiro Independente não tem qualquer vínculo com a sociedade, sendo um profissional que agrega experiência, conhecimento técnico e visão de fora da empresa com “estranhamento” e, como definido no CMPGC, deve ter as seguintes características:

- » Não ter nenhum vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital não relevante;
- » Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, nem ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- » Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- » Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- » Não ser funcionário ou Diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos relacionados à sociedade;
- » Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade e
- » Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de Conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital estão excluídos desta restrição).

### 4. TIPOS DE CONSELHO

Dentre os principais tipos de Conselhos que se constituem em órgãos colegiados, podem ser citados:

- » **Conselho de Administração:** é o mais tradicional órgão da Governança Corporativa, obrigatório nas empresas de capital aberto, sendo o responsável pelo processo de tomada de decisão em determinada organização, pois suas decisões são vinculadas à administração da empresa, oferecendo ainda o direcionamento estratégico e exercendo a função de zelar pelos princípios e valores da organização, além de acompanhar e monitorar a gestão, constituindo-se em um elo entre a diretoria e os sócios;
- » **Conselho Consultivo:** com características similares ao Conselho de Administração, é o tipo de Conselho indicado para empresas de capital fechado, familiares ou não, sobretudo em estágio inicial de Governança Corporativa, conferindo maior segurança aos próprios Conselheiros, na medida em que estes não teriam obrigações patrimoniais com a empresa. Os riscos e as decisões finais do

negócio permanecem com os sócios, já que este Conselho tem caráter de aconselhamento, não detendo poder decisório;

- » **Conselho Fiscal:** tem por objetivo fiscalizar os atos dos administradores, emitir parecer sobre o Relatório Anual da Administração, analisar as demonstrações financeiras da companhia, denunciar erros, fraudes ou crimes relativos à operação da empresa, e ainda opinar sobre diversos assuntos estratégicos, como emissão de debêntures, orçamentos de capital, distribuição de dividendos, fusões e aquisições, entre outros;
- » **Conselho Familiar:** destinado a tratar dos assuntos de ordem familiar, com caráter patrimonial e sucessório, delimita o envolvimento dos membros da família nos assuntos da sociedade empresária, como o estabelecimento de mecanismos de entrada e participação na empresa e destinação dos dividendos;
- » **Conselho de Jovens:** utilizado como fórum formador dos jovens ou futuros acionistas, tem como escopo tratar da capacitação e aferição das vocações empresariais das demais gerações da família acionista.

## Composição do Conselho

A posição de destaque dentro do Conselho é a de seu Presidente, cuja escolha pode se dar a partir de eleição entre os membros, ou até mesmo por indicação dos acionistas, sendo, assim como a posição de presidente-executivo da empresa, objeto de negociação entre os blocos de sócios.

A composição do Conselho, como regra geral, deve buscar um número suficiente de membros com visões, experiências e competências diferentes e complementares. Dentre as principais experiências profissionais e/ou acadêmicas específicas estão as áreas de Administração de Empresas, Contabilidade, Direito, Economia, Engenharia de Produção, Finanças e Marketing, ou ainda alguma área essencialmente ligada ao setor de atuação da empresa, como por exemplo, Medicina ou Química.

O ideal é que o Conselho seja composto por um grupo de cinco a sete membros, eleitos para mandatos de pelo menos dois anos, sendo admitida a reeleição, e que pelo menos um quinto dos membros sejam Conselheiros Independentes.

O número de membros deve ser limitado para que seja facilitada a participação de todos de modo eficiente. Os números cinco e sete como total de Conselheiros eleitos têm sido muito frequentes no dimensionamento do tamanho do Conselho e influem diretamente em sua composição, seja pela necessidade de abrigar mais representantes dos grupos de acionistas ou ainda pela importância de agregar a participação de Conselheiros Externos ou Independentes.

Naturalmente, a escolha de um número ímpar de Conselheiros proporciona a possibilidade de desempate de votos pela maioria em questões nas quais não haja consenso; outra resolução seria conceder o voto de qualidade, de desempate, ao voto do presidente do órgão.

Também, por outro lado, recomendamos que os Conselheiros Externos ou Independentes sejam, pelo menos, dois, pois a presença de um único Conselheiro sem relação direta com a empresa poderá colocá-lo em situação de menor poder relativo, isolando-o dos demais (acionistas ou diretores) e prejudicando a função do Conselho de ter uma visão global dos assuntos da empresa.

É desejável que os Conselheiros Externos ou Independentes tenham perfis complementares entre si, e até mesmo em relação aos demais Conselheiros que sejam acionistas ou que tenham vínculos estreitos com os acionistas, de forma que a colaboração desses Conselheiros torne o Conselho heterogêneo quanto ao conhecimento das operações da empresa. Dessa forma, pode ser benéfico contar com um Conselheiro Externo ou Independente que possua uma experiência profissional específica, como as exemplificadas acima.

Em empresas familiares, a presença dos Conselheiros Independentes ajuda a tornar as reuniões mais orientadas para os temas empresariais, afastando os assuntos da intimidade familiar, para que se discuta com isenção maior as questões próprias da empresa.

Assim, por exemplo, o Conselho de uma empresa com acionistas que possam ser reunidos em poucos grupos, digamos três, poderá ser constituído de cinco membros no total, sendo dois Conselheiros Externos ou Independentes, com as características mencionadas.

Caso haja grande número de representantes dos acionistas que devam compor o Conselho, mesmo assim esses deveriam se limitar, no máximo, a cinco, de modo que os dois Conselheiros Externos ou Independentes componham o número máximo de sete Conselheiros que recomendamos.

## **Periodicidade das Reuniões**

O IBGC recomenda que a periodicidade das reuniões do Conselho seja determinada pelas particularidades da companhia, devendo ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, mas evitando-se frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Diretoria. O período de trinta dias é recomendado, em parte, dada a periodicidade da divulgação de resultados mensais, e para que o Conselho acompanhe com bastante proximidade os assuntos da empresa, com antecedência para encaminhar decisões e reorientar percursos, se necessário.

Em situações críticas e urgentes, o Conselho pode se reunir quinzenalmente ou semanalmente, ou ainda permanecer atuando mediante contatos telefônicos ou eletrônicos.

## **Mandato dos Conselheiros**

O ideal é que o Conselheiro seja eleito para períodos mais longos que a Diretoria, por exemplo, de dois a três anos, permitida a reeleição, para que sua contribuição vá adquirindo consistência e maturidade ao longo desse período. Obviamente, por recomendação do próprio Conselho, um membro pode ter seu desligamento sugerido aos acionistas, por questões de qualificação técnica, comportamento, assiduidade, entre outras, o que quase sempre configura uma situação de trato cuidadoso.

Como se pretende que o Conselho resulte em um grupo uniforme que evolua com a passagem do tempo para melhor entender e se aprofundar a percepção das questões da empresa, recomenda-se que os Conselheiros, em caso de dificuldade de presença numa reunião, não sejam substituídos por outras pessoas, mesmo sendo do grupo controlador. Assim, não é recomendável que haja suplência para o Conselheiro, devendo-se fazer um esforço para que as reuniões sejam marcadas com muita antecedência em data e horários viáveis a todos.

## **Secretário Executivo**

Uma prática que tem apresentado bons resultados é a de que um profissional independente, não membro do Conselho, seja nomeado Secretário Executivo. Este, sem expressar opiniões ou votos nas reuniões, possui a incumbência de realizar as convocações das reuniões ordinárias e extraordinárias, redigir e buscar a aprovação das atas das reuniões, coordenar a comunicação entre os Conselheiros e organizar a distribuição e o acesso às informações pertinentes ao Conselho, como relatórios da Diretoria, portal de Governança e atas de reuniões anteriores.

Nossa recomendação é de que o Secretário Executivo seja um profissional externo ou independente, isto é, que não faça atualmente parte da estrutura organizacional da empresa, conferindo maior profissionalismo, especialidade e a garantia de que os assuntos debatidos em Conselho serão tratados de maneira confidencial.

A presença do Secretário Executivo reforça a formalização das reuniões, fator crucial para a profissionalização das decisões, em particular nos casos de empresas familiares, e não obriga que um dos Conselheiros tenha de ocupar-se da atividade, de modo que as agendas e atas tenham características mais neutras e não sejam influenciadas por um Conselheiro-Redator, dando mais objetividade e isenção às redações.

Dessa forma, não é aconselhável que um Conselheiro acumule a função de Secretário-Executivo, até mesmo para que as tarefas naturais deste cargo não corram o risco de serem enviesadas, além de propiciar ao Conselheiro a dedicação exclusiva à sua função característica.

## **Presença de Convidados nas Reuniões**

O CEO ou principal executivo da empresa pode integrar o Conselho ou ser um convidado quase que permanente das reuniões. No entanto, sua presença não deve ser obrigatória, em particular nas reuniões em que se pretende discutir o seu próprio desempenho ou ainda movimentos societários ou familiares.

Nos Estados Unidos, há uma tradição que vem sendo gradualmente descontinuada, a de que o executivo principal acumule o cargo de Presidente do Conselho. Conforme já comentamos, entendemos, seguindo o CMPGC/IBGC, que o executivo principal não deve acumular a função de Presidente do Conselho, pois surge um conflito de interesses quando a mesma pessoa chefia a gestão e preside um Conselho encarregado de supervisioná-la. O executivo principal deve, como já dito, participar do Conselho como convidado.

Da mesma forma, devem ser frequentemente convidados a participar das reuniões, em momentos específicos, diretores de determinadas áreas para apresentações e explicações sobre sua área específica. Todo convidado deve ter sua presença limitada ao seu tempo de apresentação e de questionamentos pelos Conselheiros, devendo deixar a reunião nos momentos de deliberação e quando forem discutidos assuntos fora de sua especialidade.